

Mochten er vragen of opmerkingen zijn, dan zijn wij van harte bereid tot toelichting en overleg. Voor het maken van een afspraak tot nader overleg kunt u telefonisch contact opnemen met mevrouw Joke Dijk, bestuurssecreresse van het servicebureau Ambion. Zij is te bereiken via telefoonnummer 0513-656644.

Hoogachtend,
voor Stichting Ambion

A handwritten signature in blue ink, consisting of several loops and a long horizontal stroke.

Mevrouw I.I. Janssen
Voorzitter College van Bestuur



Ambi**n**
Ambitie in onderwijs

Meerjarenbegroting 2021-2024

Inhoudsopgave

Bladzijde

Toelichting meerjarenbegroting Ambion 2021-2024	2
Meerjarenbegroting Stichting Ambion 2020-2024	9
Meerjarenbalans 2020-2024	11
Kasstroomoverzicht 2020-2024	12
Overzicht financiële kengetallen	13
 Bijlage	
Bijlage 1: A3 jaarplan 2021	14
Bijlage 2: Ontwikkeling leerlingaantallen stichting Ambion	16

Toelichting meerjarenbegroting Ambion 2021-2024

Bestuursmodel

Stichting Ambion is op 1 augustus 2020 opgericht door de juridische fusie tussen Stichting Openbaar Primair Onderwijs De Basis en Stichting Onderwijsgroep Primus. De oprichting van Ambion vloeit voort uit een jarenlange samenwerking tussen beide stichtingen. Het samengaan binnen Ambion maakt het mogelijk om kennis uit te wisselen en voorzieningen te delen, zodat een sterke onderwijsorganisatie ontstaat die een degelijk fundament vormt voor het onderwijs in de regio Zuid-Friesland, nu en in de toekomst.

Ambion, Stichting voor Openbaar Primair Onderwijs, is het bevoegd gezag van 15 openbare basisscholen en 1 school voor speciaal basisonderwijs in de gemeente Heerenveen en 8 openbare basisscholen in de gemeente De Fryske Marren. Beide gemeenten houden via elk van beide stichtingen toezicht op het openbaar basisonderwijs in deze gemeenten. De gemeenten Heerenveen en De Fryske Marren benoemen de leden van de Raad van Toezicht van Stichting Ambion.

Ambion wordt geleid door een eenhoofdig College van Bestuur, dat zijn taken uitvoert onder toezicht van een Raad van Toezicht (RvT). Het toezichtkader is door de RvT gezamenlijk met de bestuurder opgesteld. De RvT evalueert jaarlijks haar eigen functioneren. De stichting hanteert, zonder afwijkingen, de Code Goed Bestuur van de PO-raad. Tevens heeft de stichting een gemeenschappelijke medezeggenschapsraad (GMR) en een dienstverlenend servicebureau.

Voor het behalen van synergie, het uitwisselen van kennis en ervaring en het realiseren van organisatorische voordelen werken de 24 scholen samen in clusters. Sinds augustus 2020 zijn de scholen van Ambion gegroepeerd in 4 clusters. Eén van de directeuren is voorzitter van het cluster die op inhoud, organisatiekennis, knowhow delen en een intervisiegroep vormen.

Besturingsfilosofie

De organisatie heeft een stijl van besturen en samenwerken geïntroduceerd, die past bij de filosofie van 'Vertrouwen en verbinding'. Er wordt steeds een balans gezocht tussen 'wat is goed voor de individuele scholen?' en 'wat is goed voor het collectief?'. Er is een principiële keuze gemaakt om de verantwoordelijkheid laag in de organisatie te leggen, vanuit het vertrouwen dat de ontwikkeling dan van binnenuit op gang komt en ook daadwerkelijk beklijft. De bestuurder bewaakt wel de grens, vanuit de koers van Ambion. En om diezelfde reden werkt Ambion met clusters van scholen (horizontale verbinding en leergemeenschap) en wordt met elkaar inhoudelijk het gesprek aangegaan bij de beleidsrijke begroting. Er wordt professionele ruimte gegeven om de goede dingen te doen, uitgaande van de leef- en streefregels. De leef- en streefregels zijn opgenomen in het Ambion Koersplan.

Het bestuur/dienstverlenend servicebureau opereert op een vijftal niveaus richting de scholen.

1. **Loslaten:** Wanneer het servicebureau een taak helemaal loslaat, heeft ze inhoudelijk noch in het proces enige bemoeienis. De verantwoordelijkheid en uitvoering ligt bij de scholen;
2. **Faciliteren:** Het servicebureau kiest een faciliterende rol als het initiatief van de scholen komt;

3. **Stimuleren:** Een trede hoger heeft het bestuur wel de wens dat bepaald beleid of een interventie van de grond komt, maar de realisatie daarvan laat ze over aan de scholen. Het servicebureau zoekt hierin slechts naar mogelijkheden om de scholen in beweging te krijgen;
4. **Regisseren:** Betekent dat de scholen een belangrijke rol hebben, maar dat het servicebureau er belang aan hecht, daar waar meerwaarde is te halen, bovenschools regie te voeren;
5. **Reguleren/regelen:** Bovenaan de trap staat het zwaarste instrument, namelijk regulering/reguleren. Het servicebureau neemt hierin volledig de leiding en ontzorgt de scholen volledig.

Organisatiestructuur en scholen

Stichting Ambion ontwikkelt, faciliteert en verbindt op het gebied van onderwijs, personeelszaken, ICT, huisvesting en financiën. Door de bestuurlijke en facilitaire zaken op één plaats samen te brengen en te organiseren, wordt de efficiëntie en de slagkracht vergroot. Het bestuur en het servicebureau zijn op Ambion niveau ingericht.

Op organisatieniveau zijn het identiteitsbewijs en het koersdocument richtinggevend voor ons handelen. Deze zijn ook vertaald naar concrete bestuurlijke ambities voor de komende jaren. Iedere school werkt aan de concretisering van de koersuitspraken op schoolniveau en vertaalt dit in het schoolplan (4 jaar) en het schooljaarplan.

Ambities

Op basis van het koersplan 2019-2022 heeft de bestuurder de volgende ambities voor de komende jaren geformuleerd:

Bestuurlijk / strategisch

1. Een toekomstbestendig Ambion

De belangrijkste uitwerkingen van het Koersplan op organisatieniveau zijn gereed en vertaald in plannen op diverse beleidsterreinen. "Ambion, vol vertrouwen de toekomst tegemoet". Zie verkorte uitwerking in bijlage 1 A3 jaarplan.

Organisatorisch

2. Organisatieontwikkeling Ambion 2.0 2021-2023

Ten aanzien van de krimp willen we vanuit het oogpunt van kwaliteit kijken of we kwalitatief goed onderwijs voor alle kinderen beschikbaar kunnen maken. We willen thuisnabij onderwijs (1) en ook kwalitatief goed onderwijs (2). Deze beiden waarden blijven in dit proces naast elkaar staan en we werken samen met de partners in de regio aan werkbare toekomstbestendige oplossingen. **Dit is onze maatschappelijke opdracht!**. Krimp in combinatie met kwaliteit vraagt van ons: integratie, innovatie en transformatie. We willen doen wat nodig is om de kwaliteit van onderwijs te blijven borgen voor de kinderen in onze regio. We gaan dit doen door een plan te maken, samen met interne- en externe stakeholders, waarin toekomstbestendig, aantrekkelijk en duurzaam onderwijs voor de omgeving Heerenveen en Fryske Marren wordt vormgegeven. Onderwerpen die een plek krijgen in het projectplan organisatieontwikkeling zijn o.a. profilering, onderscheidend vermogen, aanbod van de stichting (0 tot 16 jaar), inrichting van de nieuwe organisatie, strategisch personeelsbeleid en aantal scholen & schoolgrootte in samenhang met kwaliteit en toekomstbestendigheid.

3. Gezonde bedrijfsvoering

In de interne organisatie blijven we werken aan een gezonde verhouding tussen het primaire proces en de ondersteunende processen. Dit is zichtbaar in bijvoorbeeld de verhouding tussen het aantal directieleden en het aantal leerlingen en in de omvang van het servicebureau en de bovenschoolse ondersteuningsunit. Dit zal ook onderdeel zijn van het projectplan organisatieontwikkeling; hoe ziet een gezonde bedrijfsvoering eruit bij de gekozen nieuwe toekomstbestendige onderwijsorganisatie van Ambion?

4. Realisatie Ambionacademie

Onze professionals zijn trots op hun bijdrage aan de kwaliteit van het onderwijs. Permanent leren zien we als een professionele opgave van elke Ambion medewerker. We richten de werk- en leeromgeving zo in dat dat mogelijk wordt en faciliteren op na- en bijscholing. Focusthema's zijn o.a. doorontwikkeling passend onderwijs, onderwijskwaliteit en leiderschapsontwikkeling. In de gesprekkencyclus zal professionalisering een vast gespreksonderwerp zijn.

Daarnaast is er de ambitie om Opleiden in de School 2.0 te ontwikkelen op Ambionniveau en dit direct te linken aan de begeleiding van startende leerkrachten.

Met de inrichting van een digitale omgeving voor de nieuwe Ambionacademie, gaan we ons professionaliseringsprogramma (vraag en aanbod) op organisatie-, school- en individueel niveau bij elkaar brengen in een aantrekkelijke omgeving. Onze Ambionacademie voor continue goed opgeleide toekomstbestendige professionals! De Ambionacademie is gestart in schooljaar 2019/2020 en verdere uitbouw in schooljaar 2020/2021.

Inhoudelijk

5. Kwalitatief goed, profilerend en zo breed mogelijk (diversiteit aanbod) onderwijs op alle Ambion scholen

Ambion wil in de toekomst het beste onderwijs bieden in het verzorgingsgebied van elke school. Daar waar dat nu niet zo is gaan we zo spoedig mogelijk voor zorgen dat een school weer het basisarrangement krijgt en willen we met alle andere scholen doorgroeien in kwaliteit. Alle scholen van Ambion zitten in het basisarrangement.

6. IKC Algemeen

Deze kwaliteitsambitie hebben we ook voor jonge kinderen (IKC) en in het speciaal (basis)onderwijs. We zien IKC-ontwikkeling niet als doel op zich, maar als een instrument om een goede doorlopende leeromgeving voor alle kinderen te realiseren. Ambitie is om samen met geïnteresseerde en relevante partners de IKC-ontwikkeling verder vorm te geven en een eerste IKC voor speciaal (basis)onderwijs te realiseren in Friesland.

Realisatie bestuurlijke opdracht en ambities

Om zicht te hebben op de realisatie van de bestuurlijke opdracht en ambities, zoals bovengenoemd beschreven worden de volgende instrumenten ingezet:

Schoolbezoeken, audit-uitkomsten en het bespreken daarvan met de directeur en de beleidsadviseur onderwijs en HR, reguliere overleggen, gesprekkencyclus met de directeuren en beleidsadviseurs en gesprekken met de GMR.

Daarnaast maakt Ambion gebruik van zgn. scrumgroepen om thema's die we op organisatieniveau willen verbeteren of ontwikkelen uit te werken (belichten/richten). Voor het jaar 2021 hebben we de volgende scrumgroepen:

- Curriculum.nu. Wat betekent dit voor het onderwijs van Ambion?;
- Binden en boeien van medewerkers Ambion;
- Onderzoek als kloppend hart;
- Organisatieontwikkeling Ambion 2.0;
- Leerlingvolgsysteem;
- Marktontwikkelingen.

De scrumgroepen worden gevormd door diverse betrokkenen uit de organisatie (medewerkers / schooldirecteuren en servicebureau).

Middels zelfevaluatie verantwoordt de voorzitter CvB de realisatie van de ambities in een gesprekkencyclus met de Raad van Toezicht en terugkoppeling in directeurenoverleg (DO) in augustus inzake realisatie 2020 en jaren ervoor.

Leerlingenaantallen

De afgelopen jaren zijn er minder leerlingen ingestroomd bij de scholen van Ambion. Er is sprake van krimp en daarnaast verliest Ambion marktaandeel ten opzichte van het Bijzonder Onderwijs en De Buitenkans in gemeente Heerenveen. In bijlage 2 staat een overzicht met leerlingenaantallen per school van Ambion(uitgesplitst naar onderbouw (OB) en bovenbouw (BB) sinds 1/10/2017. Het totaal aantal leerlingen is gedaald van, 3.189 (2017), 3.172 (2018), 3.088 (2019) naar 3.061 in 2020.

In de huidige meerjarenbegroting wordt nog uitgegaan van een verdergaande krimp van de scholen van Ambion. Onze ambitie is om te stabiliseren en in de verdere toekomst weer te groeien.

Onderwijskwaliteit

De inspectie beoordeelt geen enkele school van Ambion als zwak of zeer zwak, maar vraagt om continue aandacht. De basiskwaliteit is op orde. Er is een handboek kwaliteitszorg ontwikkeld en een nieuwe systematiek voor wat betreft zelfevaluatie, auditbezoek en de totstandkoming van een plan van aanpak. Bij de audits worden ook leerkrachten (IB-ers, I-coaches) betrokken. De beleidsadviseur Onderwijs ondersteunt de scholen voor wat betreft kwaliteitszorg en passend onderwijs. Zij stuurt ook de orthopedagogische ondersteuning aan (observaties, onderzoek, consultgesprekken). De onderwijskwaliteit komt structureel aan bod in de clusters en in het gesprek tussen schooldirecteuren, beleidsadviseur onderwijs en bestuurder. Vanaf het jaar 2020 wordt gewerkt met het nieuw Toezichtkader Inspectie. In het vierjaarlijks onderzoek vanuit de inspectie wordt ons bestuur beoordeeld over zijn eindverantwoordelijkheid voor de kwaliteit en de continuïteit van het onderwijs op de scholen. Afgelopen jaar heeft er een verkort bestuurlijk onderzoek plaatsgevonden.

De vormgeving van het onderwijs zal de komende jaren veranderen: er komt meer ruimte voor maatwerk en het aanleren van vaardigheden. Een belangrijke impuls hiertoe wordt verwacht van een meer systematisch gebruik van ICT in het onderwijsleerproces. De technische infrastructuur (wifi, etc.) in de scholen is bij de tijd. Er is een meerjarig investeringsprogramma in ICT, waarbij flankerend veel aandacht wordt gegeven aan kennisgeving en professionalisering. Hybride onderwijs geven zoals aangetoond in Coronatijd.

Opzet begroting

De belangrijkste budgethouders zijn, naast de bestuurder, de beleidsadviseurs en de clusterdirecteuren. Zij hebben in het begrotingsproces kunnen aangeven wat de plannen, investeringsaanvragen en bijzondere wensen voor het komende jaar en daaropvolgende jaren zijn (bijvoorbeeld op gebied van personeel, scholing, materiële zaken en investeringen). De bovengenoemde beschreven ambities zijn verwerkt in de voorliggende meerjarenbegroting. Dit beleidsrijk begroten, zoals dat in de scrumgroep is uitgewerkt, geeft een goede betrokkenheid bij de keuzes die zijn gemaakt voor deze begroting.

Het verschil tussen baten en lasten leidt in 2021 tot een negatieve begroting. Daarbij moet worden opgemerkt dat er bij een aantal begrotingsposten sprake is van onttrekking uit bestemmingsreserves. In de begroting is nl. rekening gehouden met lasten waarvan de dekking is geregeld in de bestemmingsreserves. Deze zijn in het verleden gevormd. In de meerjarenbegroting is ook rekening gehouden met extra personele investeringen in verband met krapte op de arbeidsmarkt. Om structureel tekorten te voorkomen moeten de komende jaren een aantal maatregelen worden genomen:

- Door de daling van het aantal leerlingen, zullen er minder arbeidsplaatsen beschikbaar zijn. In de combinatie van natuurlijk verloop en de huidige arbeidsmarkt is het niet altijd mogelijk beschikbare en nodige arbeidsplaatsen op elkaar af te stemmen. Voor het jaar 2021 is een taakstelling opgenomen van 50% van het totale tekort voor het jaar 2021. In twee jaar tijd wil Ambion evenwicht realiseren in de formatie die in verhouding staat met de daling van het aantal leerlingen en die recht doet aan de kwaliteit van het onderwijs;
- Met organisatieontwikkeling Ambion 2.0 wil Ambion een duurzame organisatie zijn die voorbereid is op de toekomst en deze met vertrouwen tegemoet kan zien. Dit betekent dat er een antwoord wordt geformuleerd op hoe het onderwijslandschap van de toekomst er in onze regio uit komt te zien. Door te kiezen voor een duurzame organisatie wordt voorkomen dat er ad-hoc oplossingen gezocht moeten worden voor problemen die zich aandienen en kan er meer op basis van langetermijnvisie gewerkt worden;
- Twee belangrijke onderwerpen waarover verdere besluiten moeten worden genomen en die in lijn van het Koersplan liggen: IKC-ontwikkeling en de filosofie en organisatie van leidinggeven.

Vanaf kalenderjaar 2020 hanteert de inspectie voor het eerst de 'signaleringswaarde voor mogelijk bovenmatig eigen vermogen'. De financiële positie van Ambion is zonder meer goed. De risicoanalyse geeft aan dat de risico's uitgedrukt in één totaalbedrag € 4.160.000 bedraagt. De Algemene reserve bedraagt eind 2019 € 6.241.337. Gesteld kan worden dat het ruim voldoende is voor het dragen van de risico's en is er overall sprake van een laag/gemiddeld risicoprofiel in relatie tot het vermogen. In het jaarverslag 2018 is al melding gemaakt van het gegeven dat Ambion de komende jaren wil toewerken naar toekomstbestendig onderwijs en dat voor de uitvoering van deze ambities aanzienlijke investeringen noodzakelijk zijn. De 'bovenmatige' reserves worden de komende twee jaren aangewend om deze investeringen mogelijk te maken.

Meerjarenperspectief en mogelijke risico's

Personele risico's

De veranderende arbeidsmarkt biedt een aantal nieuwe problemen. Allereerst is het ingewikkeld de vervangingen goed te regelen. Verder doet zich een complex probleem voor. Als we medewerkers

niet een vaste aanstelling geven, is er de kans dat ze vertrekken naar een ander bestuur. Er is immers sprake van een vraagmarkt. Hierdoor is de flexibele schil verdwenen, terwijl er door de krimp wel minder arbeidsplaatsen zijn. Er zal dus een actief personeelsbeleid moeten worden gevoerd om dit knelpunt op te lossen.

De belangrijkste kosten worden gevormd door de (vaste) formatie die wordt ingezet. Het grootste financiële risico wordt gevormd door het ontstaan van verschillen tussen de bekostiging en de werkelijke personele lasten. Prijsverschillen ontstaan door stijging van de loonkosten die niet of niet geheel door de rijksoverheid worden gecompenseerd. In deze begroting zijn de nieuwe inkomsten en uitgaven wat betreft de nieuwe CAO en de werkdrukmiddelen verwerkt.

Daarnaast kan er sprake zijn van (tijdelijke) boventalligheid in de personele bezetting. Door goed en tijdig anticiperen op de krimp worden de risico's tot een minimum beperkt. Eén van de maatregelen die onder andere wordt genomen is het hanteren van de T=0 systematiek bij de (meerjaren) formatieplanning voor de komende jaren. Dit betekent dat wijzigingen in het aantal leerlingen door de scholen formatief moeten worden opgevangen.

Materiële financiële risico's

Voor de materiële instandhouding van de scholen ontvangt Ambion een genormeerde vergoeding van het rijk. Diverse landelijke onderzoeken hebben aangetoond dat de werkelijke lasten de genormeerde vergoeding sterk overschrijden. Minder leerlingen betekent minder inkomsten. Dit leidt echter niet direct – en niet even sterk – tot minder kosten. De ICT-investeringen moeten leiden tot minder uitgaven voor 'analoge' leermiddelen. Maatregelen die Ambion onder andere heeft genomen is het terugdringen van de energielasten en het benutten van inkoopvoordelen door Europese aanbestedingen op het gebied van schoonmaak, ICT en gebruiks- en verbruiksmaterialen.

Veelal gebruiken scholen lokalen die niet meer door het rijk bekostigd worden. Wanneer het niet mogelijk is om betalende externe medegebruikers c.q. huurders te vinden, dan worden lokalen afgesloten, met navenant lagere energie- en schoonmaaklasten. Ook worden de kosten van 'schoolbestuurlijk onderhoud' dan lager. Deze besparingen compenseren echter onvoldoende de lagere rijksvergoeding. Het blijft dan ook belangrijk om de bestaande huisvesting (scholen) te blijven volgen en te zorgen voor voldoende bezetting van deze accommodaties en voor kostenverminderingen als lokalen leeg staan. Ambion heeft zelf vijftien scholen in beheer, en de rest is in beheer bij de Vereniging van Eigenaars (VVE) Facet, VVE Akkrum en VVE MFC De Akkers, Stichting MFC De Kompenije, gemeente Heerenveen, gemeente De Fryske Marren en vastgoedmanagement Vastestate. Door een gezamenlijke aanbesteding met meerdere schoolbesturen, worden voordelen op beheer- en onderhoudsuitvoering behaald.

Krimp

De impact van hiervoor genoemde risico's wordt vergroot door de doorgaande krimp van het aantal leerlingen. De krimp heeft als gevolg dat er voortdurend gezocht moet worden naar creatieve oplossingen om enerzijds te blijven zorgen voor kwalitatief goed onderwijs en anderzijds om Ambion financieel gezond te houden. Met de meerjarenbegroting 2021-2024 is rekening gehouden met de geprognosticeerde daling van het aantal leerlingen en daarmee samenhangend de formatieve krimp.

Passend Onderwijs

Scholen moeten een passend onderwijsaanbod bieden voor alle kinderen die bij een school worden aangemeld of zijn ingeschreven. Om de zorgplicht te kunnen realiseren is samenwerking belangrijk.

In de Provincie Friesland is gekozen voor één samenwerkingsverband. De bekostiging van Passend Onderwijs loopt via dit samenwerkingsverband.

Niet bestede middelen inzake Passend Onderwijs worden gedoteerd in de bestemmingsreserve. Vanuit deze reserve wordt de komende jaren geïnvesteerd in het vergroten van de leerkrachtvaardigheden. Bovendien worden hieruit middelen vrijgemaakt voor de extra ondersteuning op de scholen. Met de meerjarenbegroting 2021-2024 is rekening gehouden met de onttrekkingen uit de bestemmingsreserve.

Meerjarenbegroting Stichting Ambion 2020-2024

Begroting totaal	Begroting 2020	Begroting 2021	Begroting 2022	Begroting 2023	Begroting 2024
Leerlingaantal T-1	3.145	3.061	3.026	3.016	2.961
3.1 (Rijks)bijdragen OCW					
831100 Materiële instandhouding groepsafhankelijk	1.406.783	1.380.135	1.376.873	1.390.573	1.363.500
831110 Materiële instandhouding leerlingafhankelijk	1.484.311	1.458.572	1.446.067	1.442.593	1.423.141
831120 Personele bekostiging regulier	13.818.888	13.848.358	13.696.390	13.627.456	13.531.213
831130 Personeel- en Arbeidsmarktbeleid	2.592.380	2.588.880	2.577.430	2.576.110	2.572.570
831130 Personeel- en Arbeidsmarktbeleid (werkdruk)	724.950	796.319	782.179	818.639	869.873
831140 Bijzondere bekostiging wegens samenvoeging	858.849	739.147	575.505	413.054	340.375
831145 Prestatiebox	635.527	633.326	620.494	615.487	609.631
831155 Opvang vreemdelingen	20.000	14.490	-	-	-
831198 Onderwijsachterstandenbeleid	487.436	500.649	500.649	500.649	500.649
831198 Overige ontvangsten	22.500	40.000	40.000	40.000	40.000
3.1.1 (Normatieve) Rijksbijdragen OCW	22.051.624	21.999.876	21.615.587	21.424.561	21.250.952
831298 OCW overige subsidies	86.561	364.000	246.500	20.000	10.000
3.1.2 Overige subsidies OCW	86.561	364.000	246.500	20.000	10.000
831300 Ontv. doorbetalingen rijksbijdrage SWV PO	1.238.543	1.109.244	1.093.196	1.077.106	1.053.375
3.1.4 Ontvangen doorbetalingen Rijksbijdragen SWV PO	1.238.543	1.109.244	1.093.196	1.077.106	1.053.375
Totaal (Rijks)bijdragen OCW	23.376.728	23.473.120	22.955.283	22.521.667	22.314.327
3.2 Overige overheidsbijdragen					
832212 Vergoeding vak Fries	22.933	23.264	23.149	23.223	22.948
832290 Overige vergoedingen gemeenten	67.150	90.974	58.891	58.891	41.635
Totaal Overige Overheidsbijdragen	90.083	114.238	82.040	82.114	64.583
3.5 Overige baten					
835100 Verhuur derden	22.000	26.891	27.214	27.540	27.871
835200 Detachering personeel	120.000	80.250	80.250	80.250	56.500
835610 Ouderbijdragen	11.000	7.000	-	-	-
835690 Overige ontvangsten	62.953	56.622	52.820	52.820	52.820
Totaal Overige baten	215.953	170.763	160.284	160.610	137.191
Totaal baten	23.682.764	23.758.120	23.197.606	22.764.391	22.516.100
4.1 Personele lasten					
411000 Loonkosten	18.911.539	19.152.730	18.354.388	18.020.840	17.534.440
411000 Formatieve krimp	-	-175.000	-175.000	-175.000	-175.000
4.1.1 Lonen en salarissen	18.911.539	18.977.730	18.179.388	17.845.840	17.359.440
412130 Dotatie voorziening duurzame inzetbaarheid	5.808	6.000	6.000	6.000	6.000
4.1.2.1 Dotaties personele voorzieningen	5.808	6.000	6.000	6.000	6.000
412220 Personeel niet in loondienst	202.716	298.043	374.849	250.315	225.798
4.1.2.2 Personeel niet in loondienst	202.716	298.043	374.849	250.315	225.798
412300 Scholingskosten en cursussen	502.992	366.435	355.575	352.000	347.300
412301 Scholingskosten directeurs	48.990	97.600	98.080	98.560	99.040
412320 Arbo-kosten	39.000	37.863	38.809	39.779	40.774
412330 Stagevergoeding LIO'ers	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000
412350 Outplacement / coachen	90.000	75.000	75.000	75.000	75.000
412370 Kosten juridische ondersteuning	11.500	12.000	12.000	12.000	12.000
412390 Overige personele kosten	76.550	14.994	10.006	10.053	10.034
4.1.2 Overige personele lasten	773.032	607.891	593.470	591.392	588.148
413000 Uitkeringen UWV i.k.v. ZW/WAZO	-125.000	-100.000	-100.000	-100.000	-100.000
4.1.3 Totaal uitkeringen	-125.000	-100.000	-100.000	-100.000	-100.000
Totaal Personele lasten	19.768.095	19.789.664	19.053.707	18.593.547	18.079.386
4.2 Afschrijvingen					
422000 Afschrijving meubilair/inventaris (oude investeringen)	84.806	85.028	85.028	85.028	81.563
422000 Afschrijving meubilair/inventaris (nieuwe investeringen)	2.970	4.737	11.124	11.124	12.999
422300 Afschrijving ICT (oude investeringen)	490.201	475.969	351.731	105.003	20.757
422300 Afschrijving ICT (nieuwe investeringen)	11.316	12.043	15.183	426.683	427.120
422400 Afschrijving lesmethodes (oude investeringen)	85.621	69.477	58.894	50.885	45.039
422400 Afschrijving lesmethodes (nieuwe investeringen)	11.794	14.272	31.075	35.074	38.930
422810 Afschrijving Overige materiële activa	19.466	16.154	13.336	12.215	11.092
422810 Afschrijving Overige materiële activa (nieuwe investeringen)	-	3.475	6.827	7.176	7.400
Totaal Afschrijvingen	706.174	681.155	573.198	733.188	644.900

4.3 Huisvestingslasten					
431000 Huur	66.974	82.748	80.081	80.936	40.979
433000 Klein onderhoud en exploitatie	372.612	405.659	408.861	410.695	406.441
434000 Gas	169.312	151.268	154.807	159.187	162.205
434001 Water	13.128	12.210	12.399	12.643	12.790
434002 Electra	123.096	134.443	136.090	137.963	139.533
434010 Overige energielasten (Enodes)	3.528	3.412	3.468	3.525	3.584
435000 Schoonmaakbedrijf	410.185	441.193	427.416	437.342	443.155
435100 Overige lasten schoonmaak (schoonmaakartikelen, etc)	26.100	44.046	29.480	29.923	30.374
436000 Publiekrechtelijke heffingen	60.552	62.961	64.248	65.795	66.933
437300 Bijdrage huisvestingslasten (Brede School)	59.923	7.200	7.200	7.200	7.200
437900 Overige huisvestingslasten (bijv. tuinonderhoud)	84.512	34.781	32.181	32.590	33.006
438000 Dotatie onderhoudsvoorziening	202.413	332.138	332.138	332.138	332.138
Totaal Huisvestingslasten	1.592.335	1.712.058	1.688.367	1.709.937	1.678.339
4.4 Instellingslasten					
441002 Reis - en verblijfkosten	2.035	75	75	75	75
441005 Kosten PSA HR2day	46.250	50.500	51.763	53.057	54.383
441006 Kosten webbased vervangers.nl	6.700	18.045	18.731	19.430	20.141
441007 Kosten Simplecard	5.735	5.700	5.700	5.700	5.700
441008 Digitaal personeelsdossier Online (PDOL)	-	8.712	5.858	6.033	6.214
441009 Akteproces en E-signing	-	4.659	2.929	3.017	3.107
441010 Communicatiekosten	30.860	34.030	34.568	35.119	35.684
441011 Portikosten	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
441012 Drukwerk	-	-	-	-	-
441013 Kantoorbenodigdheden	1.750	2.500	2.500	2.500	2.500
441016 Vergaderkosten	16.170	12.590	12.695	12.801	12.909
441019 Overige administratiekosten	1.585	2.145	2.145	2.145	2.145
441020 Planmatig onderhoudsbeheer	36.446	49.632	48.904	35.829	62.107
441021 Dienstverlening financieel systeem I-muis	26.279	26.489	27.284	28.102	28.945
441022 Onderhoudskosten archief	425	425	425	425	425
441023 Accountantskosten	33.534	34.434	35.295	36.177	37.082
441024 Deskundigenadvies	188.875	107.625	55.125	45.125	40.125
441059 Overige uitgaven	19.342	9.410	11.410	11.410	11.410
4.4.1 Administratie en beheer	417.486	368.470	316.905	298.445	324.452
442000 Aanschaf klein inventaris	20.411	15.637	13.850	13.350	13.350
442002 Aanschaf apparatuur	-	750	750	750	750
442100 Onderwijsleerpakket	448.953	454.590	442.850	448.970	451.910
442300 Kopieerkosten	108.902	111.171	113.257	114.460	115.666
442500 ICT-kosten	487.928	517.834	480.707	473.830	477.763
4.4.2 Inventaris, apparatuur en leermiddelen	1.066.194	1.099.981	1.051.414	1.051.360	1.059.439
444000 Wervingskosten	-	25.000	25.000	25.000	25.000
444001 Representatiekosten	19.430	23.875	23.375	24.110	23.625
444003 Abonnementen/contributies/kopieerrechten, etc.	71.240	74.886	76.019	77.553	78.538
444005 Kosten medezeggenschap en ouderraad	4.976	4.197	4.332	4.367	4.412
444007 Onkostenvergoeding RvT (incl. reiskosten)	46.380	37.860	37.860	37.860	37.860
444008 Afscheid en jubilea	19.000	17.500	17.500	17.500	17.500
444010 Verzekeringen	11.991	13.545	13.725	13.907	14.093
444030 Huishoudelijk materiaal	29.440	31.130	31.330	31.510	31.730
444040 PR & Marketing	239.576	143.390	119.650	118.900	119.250
444050 Onkostenvergoeding vrijwilligers	43.800	51.900	52.150	53.100	53.350
444998 Bijdrage combinatiefunctionarissen	42.248	37.800	37.800	37.800	37.800
444998 Overige lasten	17.923	15.631	14.281	13.502	12.487
4.4.4 Overig	546.004	476.714	453.022	455.109	455.645
Totaal Instellingslasten	2.029.684	1.945.166	1.821.341	1.804.914	1.839.536
Totaal lasten	24.096.288	24.128.043	23.136.613	22.841.585	22.242.161
Subtotaal Baten en Lasten	-413.524	-369.923	60.994	-77.194	273.939
Dekking uit Algemene reserve	-205.001				
Dekking uit bestemmingsreserves:					
Prestatiebox	-1.514	-1.514	-631	-	-
Herfstakkoordmiddelen					
Fusiegelden Route 0513	-11.494	-11.213	-7.152	-5.954	-5.954
Bruidsschat Boarne / Akkrum	-3.440	-3.439	-573		
Fusie De Feart	-1.800	-1.918	-1.076	-314	-314
Passend Onderwijs	-80.000	-80.000	-80.000	-80.000	-25.826
Zelfbeheer	-118.730	-100.000	-	-	-
Totaal resultaat mjb 2020-2024	8.455	-171.839	150.426	9.074	306.033

4.3 Huisvestingslasten					
431000 Huur	66.974	82.748	80.081	80.936	40.979
433000 Klein onderhoud en exploitatie	372.612	405.659	408.861	410.695	406.441
434000 Gas	169.312	151.268	154.807	159.187	162.205
434001 Water	13.128	12.210	12.399	12.643	12.790
434002 Electra	123.096	134.443	136.090	137.963	139.533
434010 Overige energielasten (Enodes)	3.528	3.412	3.468	3.525	3.584
435000 Schoonmaakbedrijf	410.185	441.193	427.416	437.342	443.155
435100 Overige lasten schoonmaak (schoonmaakartikelen, etc)	26.100	44.046	29.480	29.923	30.374
436000 Publiekrechtelijke heffingen	60.552	62.961	64.248	65.795	66.933
437300 Bijdrage huisvestingslasten (Brede School) *	59.923	7.200	7.200	7.200	7.200
437900 Overige huisvestingslasten (bijv. tuinonderhoud) *	84.512	34.781	32.181	32.590	33.006
438000 Dotatie onderhoudsvoorziening	202.413	332.138	332.138	332.138	332.138
Totaal Huisvestingslasten	1.592.335	1.712.058	1.688.367	1.709.937	1.678.339
4.4 Instellingslasten					
441002 Reis- en verblijfkosten	2.035	75	75	75	75
441005 Kosten PSA HR2day	46.250	50.500	51.763	53.057	54.383
441006 Kosten webbased vervangers.nl	6.700	18.045	18.731	19.430	20.141
441007 Kosten Simplecard	5.735	5.700	5.700	5.700	5.700
441008 Digitaal personeelsdossier Online (PDOL)	-	8.712	5.858	6.033	6.214
441009 Akteproces en E-signing	-	4.659	2.929	3.017	3.107
441010 Communicatiekosten	30.860	34.030	34.568	35.119	35.684
441011 Portikosten	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
441012 Drukwerk	-	-	-	-	-
441013 Kantoorbenodigdheden	1.750	2.500	2.500	2.500	2.500
441016 Vergaderkosten	16.170	12.590	12.695	12.801	12.909
441019 Overige administratiekosten	1.585	2.145	2.145	2.145	2.145
441020 Planmatig onderhoudsbeheer	36.446	49.632	48.904	35.829	62.107
441021 Dienstverlening financieel systeem I-muis	26.279	26.489	27.284	28.102	28.945
441022 Onderhoudskosten archief	425	425	425	425	425
441023 Accountantskosten	33.534	34.434	35.295	36.177	37.082
441024 Deskundigenadvies	188.875	107.625	55.125	45.125	40.125
441059 Overige uitgaven	19.342	9.410	11.410	11.410	11.410
4.4.1 Administratie en beheer	417.486	368.470	316.905	298.445	324.452
442000 Aanschaf klein inventaris	20.411	15.637	13.850	13.350	13.350
442002 Aanschaf apparatuur	-	750	750	750	750
442100 Onderwijsleerpakket	448.953	454.590	442.850	448.970	451.910
442300 Kopieerkosten	108.902	111.171	113.257	114.460	115.666
442500 ICT-kosten	487.928	517.834	480.707	473.830	477.763
4.4.2 Inventaris, apparatuur en leermiddelen	1.066.194	1.099.981	1.051.414	1.051.360	1.059.439
444000 Wervingskosten	-	25.000	25.000	25.000	25.000
444001 Representatiekosten	19.430	23.875	23.375	24.110	23.625
444003 Abonnementen/contributies/kopieerrechten, etc.	71.240	74.886	76.019	77.553	78.538
444005 Kosten medezeggenschap en ouderraad	4.976	4.197	4.332	4.367	4.412
444007 Onkostenvergoeding RvT (incl. reiskosten)	46.380	37.860	37.860	37.860	37.860
444008 Afscheid en jubilea	19.000	17.500	17.500	17.500	17.500
444010 Verzekeringen	11.991	13.545	13.725	13.907	14.093
444030 Huishoudelijk materiaal	29.440	31.130	31.330	31.510	31.730
444040 PR & Marketing	239.576	143.390	119.650	118.900	119.250
444050 Onkostenvergoeding vrijwilligers	43.800	51.900	52.150	53.100	53.350
444998 Bijdrage combinatiefunctionarissen	42.248	37.800	37.800	37.800	37.800
444998 Overige lasten	17.923	15.631	14.281	13.502	12.487
4.4.4 Overig	546.004	476.714	453.022	455.109	455.645
Totaal Instellingslasten	2.029.684	1.945.166	1.821.341	1.804.914	1.839.536
Totaal lasten	24.096.288	24.128.043	23.136.613	22.841.585	22.242.161
Subtotaal Baten en Lasten	-413.524	-369.923	60.994	-77.194	273.939
Dekking uit Algemene reserve	-205.001				
Dekking uit bestemmingsreserves:					
Prestatiebox	-1.514	-1.514	-631	-	-
Herfstakkoordmiddelen					
Fusiegelden Route 0513	-11.494	-11.213	-7.152	-5.954	-5.954
Bruidsschat Boarne / Akkrum	-3.440	-3.439	-573		
Fusie De Feart	-1.800	-1.918	-1.076	-314	-314
Passend Onderwijs	-80.000	-80.000	-80.000	-80.000	-25.826
Zelfbeheer	-118.730	-100.000	-	-	-
Totaal resultaat mjb 2020-2024	8.455	-171.839	150.426	9.074	306.033

* Zie ook verslag Auditcommissie d.d. 7 december 2020, punt 4.

Meerjarenbalans 2020-2024

1 Activa	2020	2021	2022	2023	2024
	€	€	€	€	€
1.2 Materiële vaste activa					
1.2.2 Materiële vaste activa	2.709.233	2.602.374	2.149.176	3.133.988	2.610.988
Vlottende activa					
1.5 Vorderingen					
1.5.1 Debiteuren	75.000	75.000	75.000	75.000	75.000
1.5.2 Ministerie van OCenW	1.030.000	1.030.000	1.030.000	1.030.000	1.030.000
1.5.6 Overige overheden	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
1.5.7 Overige vorderingen	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000
1.5.8 Overlopende activa	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
	1.240.000	1.240.000	1.240.000	1.240.000	1.240.000
1.7 Liquide middelen					
1.7 Liquide middelen	5.968.900	5.561.034	5.940.329	4.930.094	5.402.808
Totaal activa	9.918.133	9.403.408	9.329.505	9.304.082	9.253.796
2 Passiva	2020	2021	2022	2023	2024
	€	€	€	€	€
2.1 Eigen vermogen					
2.1.1 Algemene reserve	5.699.503	5.527.664	5.678.090	5.687.164	5.993.197
2.1.2 Bestemmingsreserves publiek	771.257	573.173	483.741	397.473	365.379
	6.470.760	6.100.837	6.161.831	6.084.637	6.358.576
2.2 Voorzieningen					
2.2.1 Personeelsvoorzieningen	213.206	219.206	225.206	231.206	237.206
2.3.3 Overige voorzieningen	682.167	531.365	390.468	436.239	106.014
	895.373	750.571	615.674	667.445	343.220
2.4 Kortlopende schulden					
2.4.3 Crediteuren	425.000	425.000	425.000	425.000	425.000
2.4.7 Belastingen en premies sociale verz.	740.000	740.000	740.000	740.000	740.000
2.4.8 Schulden terzake pensioenen	262.000	262.000	262.000	262.000	262.000
2.4.9 Overige kortlopende schulden	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000
2.4.10 Overlopende passiva	975.000	975.000	975.000	975.000	975.000
	2.552.000	2.552.000	2.552.000	2.552.000	2.552.000
Totaal passiva	9.918.133	9.403.408	9.329.505	9.304.082	9.253.796

Kasstroomoverzicht 2020-2024

	2020		2021		2022		2023		2024	
	€	€	€	€	€	€	€	€	€	€
Kasstroom uit operationele activiteiten										
Saldo baten en lasten		1.345.940-		369.923-		60.994		77.194-		273.939
<i>Aanpassing voor:</i>										
Afschrijvingen	749.124		681.155		573.198		733.188		644.900	
Mutaties voorzieningen	<u>185.658-</u>		<u>144.802-</u>		<u>134.897-</u>		<u>51.771</u>		<u>324.225-</u>	
		563.466		536.353		438.301		784.959		320.675
<i>Verandering in vlottende middelen:</i>										
Vorderingen	155.460		-		-		-		-	
Schulden	<u>296.128-</u>		<u>-</u>		<u>-</u>		<u>-</u>		<u>-</u>	
		140.668-		-		-		-		-
Kasstroom uit bedrijfsoperaties										
Ontvangen interest	28		-		-		-		-	
Betaalde interest	<u>6.400-</u>		<u>-</u>		<u>-</u>		<u>-</u>		<u>-</u>	
		6.372-		-		-		-		-
Kasstroom uit operationele activiteiten		<u>929.514-</u>		<u>166.430</u>		<u>499.295</u>		<u>707.765</u>		<u>594.614</u>
Kasstroom uit investeringsactiviteiten										
Investerings materiële vaste activa		237.583-		574.296-		120.000-		1.718.000-		121.900-
Desinvesteringen in materiële vaste activa				-		-		-		-
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		<u>237.583-</u>		<u>574.296-</u>		<u>120.000-</u>		<u>1.718.000-</u>		<u>121.900-</u>
Mutatie liquide middelen		1.167.097-		407.866-		379.295		1.010.235-		472.714
Het verloop van de geldmiddelen is als volgt:										
	2020	2021	2022	2023	2024					
	€	€	€							
Stand per 1 januari	7.135.997	5.968.900	5.561.034	5.940.329	4.930.094					
Mutatie boekjaar	1.167.097-	407.866-	379.295	1.010.235-	472.714					
Stand per 31 december	<u>5.968.900</u>	<u>5.561.034</u>	<u>5.940.329</u>	<u>4.930.094</u>	<u>5.402.808</u>					

Overzicht financiële kengetallen

Omschrijving	Begr. 2021	Begr. 2022	Begr. 2023	Begr. 2024	JR 2019	Land. gem. 2018	Land. gem. 2017
Solvabiliteit 1	0,65	0,66	0,65	0,69	0,67	0,55	0,56
Solvabiliteit 2	0,73	0,73	0,73	0,72	0,76	0,70	0,71
Current ratio	2,82	2,66	2,81	2,42	3,00	2,19	2,23
Rentabiliteit	-1,6%	0,3%	-0,3%	1,2%	1,2%	0,0%	1,1%
Weerstandvermogen	14,9%	17,5%	13,1%	16,8%	19,0%	10,4%	11,5%

Jaarplan Ambion

"VOL VERTROUWEN DE WERELD TEGEMOET"



INLEIDING

Inspirerende leer- en werkomgeving, een goede kwaliteit van onderwijs, bekwame en betrokken medewerkers en borging van de kwaliteitscyclus zijn van groot belang.

Dit jaarplan is een hulpmiddel om goed onderwijs vorm te geven.

We richten ons op speerpunten. Ambion stelt een jaarplan per kalenderjaar op. Naast de managementgesprekken vindt het sturen op de realisatie van het jaarplan plaats door hier 1x per kwartaal tijdens het beleids-overleg bij stil te staan.

Regieverantwoordelijken bewaken de realisatie van prestaties en acties voor de desbetreffende succesbepalende factor. Op deze manier worden de resultaten en acties continue geëvalueerd en vormt dit input voor het jaarplan van het komende kalenderjaar. Op deze manier doorloopt dit team de kwaliteitscyclus Plan - Do - Check - Act.

Door te focussen op de speerpunten wil Ambion haar koersuitspraken volbrengen.

Speerpunten

1. Alle scholen voldoen aan de eisen van basiskwaliteit en realiseren de eigen doelen
2. Effectieve en efficiënte bedrijfsvoering en organisatie op basis van transparantie
3. Gekwalificeerde en betrokken medewerkers
4. Financieel gezonde organisatie
5. Goed hanteren van de governance code
6. Inspirerende leer- en werkomgeving op alle scholen
7. Positieve waardering van ouders en leerlingen
8. Leerlingen leggen contacten met leeftijdsgenoten elders in de wereld
9. Positieve erkenning en waardering van en door medewerkers
10. Herkenbaar en zichtbaar onderwijs in sterke verbinding met de omgeving

LEESWIJZER

Bovenin

In de bovenste drie blokken leest u van links naar rechts wat wij willen betekenen, koersuitspraken en succesbepalende factoren (speerpunten).

Rechter blokken 6 t/m 9

("wat willen we bereiken en voor wie?")

Onder de speerpunten zijn de doelen vertaald op 4 resultaat-gebieden:

- Prestaties voor medewerkers
- Prestaties voor klanten en samenwerkingspartners
- Prestaties voor maatschappij
- Prestaties voor bestuur

Linker blokken 1 t/m 5

("wat gaan we doen om onze doelen te bereiken en met wie?")

Om deze doelen te realiseren zijn acties gedefinieerd op 5 organisatiegebieden:

- Leiderschap
- Strategie en beleid
- Management van medewerkers
- Management van middelen
- Management van processen

Achter elke prestatie indicator en elke actie staat een nummer, hetgeen de relatie weergeeft met de succesbepalende factoren.

Achter elke prestatie indicator en elke actie staat een ambitie genoemd, dit is de werkelijk prestatie die het team ambieert.

De kleuren staan voor:

Groen: Klanten en samenwerking met partners

Rood: Bestuur

Blauw: Medewerkers

Oranje: Maatschappij

JAARPLAN

"VOL VERTROUWEN DE WERELD TEGEMOET"

AMBION 2021

SLEUTELWOORDEN

VERTROUWEN
GELIJKWAARDIGHEID
VERBINDING
KWALITEIT
VINDINGRIJK
INNOVATIEF
EIGENAARSCHAP
VEILIG
AMBITIEUS

Wat wij willen betekenen

Het is voor ons vanzelfsprekend dat scholen van Ambion goede scholen zijn waar kinderen met plezier naartoe gaan en waar zij zich in de volle breedte ontwikkelen, zelfvertrouwen opbouwen en toegroeien naar een volgende fase in hun leven. Vertrouwen geven, krijgen en delen is hierin voor ons de sleutel.

Maar wij willen meer, wij willen kinderen iets extra's bieden als stevig fundament voor hun verdere leven. Ambion:

- Erkent ieder kind, herkent en waardeert elk talent
- Biedt gelijke kansen door individuele benadering
- Geeft en leert vertrouwen, neemt verantwoordelijkheid
- Heeft aandacht voor het individu, stimuleert de sociale interactie
- Laat kinderen kind zijn in een zelfstandige, verwachtingsvolle omgeving
- Vormt betrokken wereldburgers die trots zijn op zichzelf

Koersuitspraken

1. Elke school van Ambion biedt uitstekend onderwijs met hoofd, hart en handen: elk kind kan zich breed ontwikkelen
2. Elke school van Ambion geeft ruimte aan nieuwe initiatieven: onderzoek is het kloppend hart van ons onderwijs
3. Elke school van Ambion is voor ouders en kinderen aantrekkelijk: nodigt uit tot samenwerken en samen leren
4. Elke school leert kinderen om bij te dragen aan onze samenleving: kinderen zijn wereldburgers in de dop
5. Elke school van Ambion koerst op maximaal welbevinden en ontwikkeling van collega's: we zijn trots op ons werk
6. Elke school van Ambion zorgt voor een passende en veilige plek voor elk kind: zo thuis nabij mogelijk
7. Elke school van Ambion werkt nauw samen met anderen om kinderen alle kansen te bieden: een integraal kindcentrum is het wenkend perspectief

SUCCESBEPALENDE FACTOREN (SBF-EN)

1. Alle scholen voldoen aan de eisen van basiskwaliteit en realiseren de eigen doelen (1)
2. Effectieve en efficiënte bedrijfsvoering en organisatie op basis van transparantie
3. Gekwalificeerde en betrokken medewerkers (1,5)
4. Financieel gezonde organisatie
5. Goed hanteren van de governance code
6. Inspirerende leer- en werkomgeving op alle scholen (1,2,3,5)
7. Positieve waardering van ouders en leerlingen (3)
8. Leerlingen leggen contacten met leeftijdsgenoten elders in de wereld (4)
9. Positieve erkenning en waardering van en door medewerkers (5)
10. Herkenbaar en zichtbaar onderwijs in sterke verbinding met de omgeving (6,7)

1. Leiderschap

(kwaliteitsdomein S&B)

- Sterke, rolvast directieuren (1,2,3)
- Masteropleidingen schoolleiders (3)
- Professionalisering van de organisatie en van het personeel van het servicebureau tbv efficiëntie en kwaliteit (2)
- Delegatie van verantwoordelijkheden o.a. via werken met onderleggers bij het A3 jaarplan (2)
- Borgen leef- en streefregels (3)
- Oriëntatie IKC vorming (10)
- Dekkend onderwijsaanbod regio H'veen (gewenste toekomst realisatie speciaal (integraal) kindcentrum (10)

3. Management van medewerkers

(kwaliteitsdomein HR)

- Masteropleidingen / leraren- en teambeurzen (3)
- Vormgeven Professionaliseringsagenda (3)
- Verminderen regeldruk (9)
- Scholing BOU / IB'ers (3)
- Organiseren feedback en beoordeling (360gr) (3)
- Opleiden nieuwe leraren (zij-instroom) (3)
- Aantrekkelijk werkgeverschap (3,9)

2. Strategie en beleid

(kwaliteitsdomein S&B)

- Opstellen handboek Governance (5)
- Verduidelijken taken en bevoegdheden en beschrijving processen (2)
- Evaluatie gesprekkencyclus (9)
- MTO uitzetten op scholen (7,9)
- Programma maatschappelijke betrokkenheid (8)
- Arbeidsmarktcomm. (werven nieuwe mdw's) (3)

4. Management van middelen

(kwaliteitsdomein bedrijfsvoering / ICT)

- Beleidsrijke meerjarenbegroting (4)
- 4 maands- / 8 maandsrapportage (4)
- Afspraken over verantwoording en monitoring subsidies (2)
- Monitoring opzetten speerpunten SBF-en(2)
- Verder ontwikkelen risico-management (2)
- ICT Infra (connectiviteit) (2)

5. Management van processen

(kwaliteitsdomein Ond/ICT/PR&Mark)

- Monitoring 'Borgingsdocument kwaliteitszorg Ambion' (1)
- Toepassen ICT en onderwijsontwikkeling in de scholen en ondersteuning (centraal / decentraal) (2)
- Elke school aandacht voor ICT-geletterdheid en wetenschap en technologie (6)
- Monitoring ouderportaal (7)
- Uitvoeren audits (1,2)
- Uitvoering deelname VVE werkgroep (3,10)

7. Medewerkers

(kwaliteitsdomein HR)

- Score medewerkerstevredenheid (9)
- Laag ziekteverzuimpercentage (9)
- Programma management development schoolleiders (3)
- Monitoring gesprekkencyclus (9) (aantal functionerings- en beoordelingsgesprekken/ klassenbezoeken)
- Voldoende kwalitatieve medewerkers (3,9)

6. Klanten en partners

(kwaliteitsdomein S&B/Onderwijs/PR&Mark)

- Score tevredenheidsonderzoek ouders en leerlingen op scholen (6,7)
- Haalbaarheidsonderzoek IKC speciaal ond. (10)
- Haalbaarheidsonderzoek IKC vorming (10)
- Resultaatafspraken VVE (7,10)
- 0% thuiszitters (7)
- Doorgaande lijn PO-VO versterken (10)
- Goede afstemming tussen school en zorgpartners (10)
- Heldere communicatie over extra ondersteuningsmogelijkheden van de school (7,10)

8. Maatschappij

(kwaliteitsdomein S&B/Onderwijs/PR&Mark)

- Directeuren en beleidsadviseurs zijn bekend met en werken volgens Ambion inkoopbeleid (2)
- Vormgeving koersdocument en zichtbaarheid in de scholen (10)
- Profilering scholen (10)
- Aanbod internationalisering (8)
- Positionering Ambion (10)

9. Bestuur en financiers

(kwaliteitsdomein S&B)

- Voldoen aan de indicatoren van de onderwijsinspectie en Ambion zoals beschreven in zelfevaluatie (1)
- Voldoen aan Code Goed Bestuur (2,5)
- ICT mogelijkheden benutten binnen Ambion (2)
- Voldoen aan de afspraken CAO-PO (3)

ORGANISATIE

VERBETEREN EN VERNIEUWEN

RESULTAAT

Bijlage 2: Ontwikkeling leerlingaantallen stichting Ambion



Brin.nr.	Naam School	Feitelijke leerlingen												Prognoses			Prognoses			Prognoses			Prognoses		
		1-10-2017			1-10-2018			1-10-2019			1-10-2020			1-10-2021			1-10-2022			1-10-2023			1-10-2024		
		OB	BB	Totaal	OB	BB	Totaal	OB	BB	Totaal	OB	BB	Totaal	OB	BB	Totaal	OB	BB	Totaal	OB	BB	Totaal	OB	BB	Totaal
14BO	De Optimist - Heerenveen	71	79	150	81	87	168	72	89	161	73	70	143	73	69	142	78	77	155	63	84	147	72	79	151
14EP	Van Maasdijschool - Heerenveen	87	129	216	91	116	207	82	102	184	84	95	179	83	96	179	83	92	175	80	90	170	80	90	170
14JW	Ekke de Haanschool - Heerenveen	100	94	194	105	93	198	100	81	181	104	81	185	106	84	190	102	90	192	103	94	197	104	96	200
14ML	Obs Het Vogelnest - Heerenveen	79	89	168	59	82	141	49	81	130	53	67	120	53	59	112	53	50	103	51	50	101	44	51	95
14QR	Twa Fjilden - Joure	53	57	110	45	62	107	29	58	87	25	48	73	26	39	65	20	43	63	25	27	52	20	30	50
14YF	Obs Route 0513 - Heerenveen	97	112	209	96	105	201	106	112	218	111	102	213	110	101	211	110	103	213	110	103	213	110	103	213
15AZ	Westermarskoalle - Joure	101	94	195	122	87	209	133	91	224	143	97	240	138	107	245	131	123	254	124	137	261	120	146	266
15ET	Skoatterwiis - Heerenveen	44	34	78	43	33	76	33	33	66	38	33	71	37	34	71	38	33	71	42	32	74	42	36	78
15GC	De Boarne - Aldeboarn	54	47	101	48	61	109	38	57	95	31	62	93	34	53	87	34	42	76	38	40	78	40	37	77
15IB	It Bûtenplak - Hoomsterzwaag	31	33	64	23	37	60	27	37	64	36	43	79	32	41	73	35	31	66	27	37	64	27	38	65
15KU	Obs de Feart - Jubbega	80	98	178	72	92	164	83	76	159	87	85	172	95	68	163	95	75	170	92	77	169	80	89	169
15OK	Obs Akkrum - Akkrum	123	151	274	112	149	261	107	150	257	100	132	232	105	118	223	87	122	209	82	106	188	82	107	189
15OR	De Ynset - Rottum	31	24	55	34	22	56	35	14	49	33	24	57	29	27	56	24	32	56	21	33	54	16	34	50
15PW	Compagnonsschool - De Knipe	53	56	109	46	55	101	49	55	104	51	48	99	45	55	100	40	62	102	42	60	102	40	61	101
15QY	De Schakel - Rotsterhaule	30	39	69	28	34	62	28	24	52	25	29	54	24	30	54	26	28	54	29	27	56	31	30	61
15SG	Tjongerschool - Mildam	37	39	76	38	32	70	33	45	78	41	44	85	43	43	86	38	51	89	43	40	83	40	35	75
15TJ	It Haskerplak - Oudehaske	35	34	69	32	30	62	25	31	56	23	29	52	18	31	49	16	28	44	17	26	43	21	24	45
15UN	Sevenaerschool - Nieuwehome	39	44	83	39	43	82	49	36	85	44	44	88	42	42	84	35	43	78	28	51	79	24	45	69
15WU	Albertine Agnesschool - Oranjewoud	63	50	113	66	54	120	70	58	128	73	60	133	76	64	140	74	66	140	73	66	139	72	65	137
15XX	Trijegeaster Honk - Ouwsterhaule	22	39	61	24	34	58	20	29	49	18	28	46	18	26	44	20	27	47	27	19	46	27	18	45
15ZX	De Brêge - Scharsterbrug	35	24	59	32	32	64	32	54	86	29	38	67	24	37	61	25	34	59	24	24	48	20	27	47
16CZ	t Swannestee - Langweer	55	46	101	50	49	99	43	48	91	33	46	79	31	48	79	28	46	74	21	41	62	23	32	55
27RK	Het Slingertouw - Heerenveen	173	196	369	194	200	394	183	194	377	174	198	372	180	200	380	188	202	390	200	202	402	206	205	411
Totaal		1.493	1.608	3.101	1.480	1.589	3.069	1.426	1.555	2.981	1.429	1.503	2.932	1.422	1.472	2.894	1.380	1.500	2.880	1.362	1.466	2.828	1.341	1.478	2.819
Tov T-1 in %				-1,12%			-1,03%			-2,87%			-1,64%			-1,30%			-0,48%			-1,81%			-0,32%
Speciaal basisonderwijs																									
19QV	It Oerset			88			103			107			129			132			136			133			133
Totaal stichting Ambion		1.493	1.608	3.189	1.480	1.589	3.172	1.426	1.555	3.088	1.429	1.503	3.061	1.422	1.472	3.026	1.380	1.500	3.016	1.362	1.466	2.961	1.341	1.478	2.952
				-0,87%			-0,53%			-2,65%			-0,87%			-1,14%			-0,33%			-1,82%			-0,30%

Verhouding OB/BB, excl. It Oerset	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Onderbouw	48%	48%	48%	49%	49%	48%	48%	48%
Bovenbouw	52%	52%	52%	51%	51%	52%	52%	52%